

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium
2007 – 2010

Jana Sýkorová

Žena v managementu

Woman in management

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

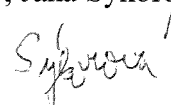
Praha 2010

Vedoucí práce:.....PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

P r o h l a š u j i,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně
a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30. dubna 2010, Jana Sýkorová



OBSAH

0	ÚVOD	6
1	ROZDÍLY MEZI MUŽI A ŽENAMI	8
1.1	Biologické rozdíly	8
1.2	Sociální rozdíly	9
1.3	Teorie vzniku a vývoje genderových rozdílů	11
2	BUDOVÁNÍ KARIÉRY	13
2.1	Profesní dráha	14
2.2	Rozvoj kariéry	15
2.3	Specifika a bariéry rozvoje kariéry ženy	17
3	SLUČOVÁNÍ PROFESNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA	20
3.1	Žena a domácí práce	20
3.2	Kombinace práce a rodiny	21
3.3	Strategie a role mužů v rodině	25
3.4	Legislativní opatření pro rodiče s dětmi	26
4	ŽENY MANAŽERKY	28
4.1	Techniky řízení a vedení lidí pro ženy	29
4.2	Dosahování genderové rovnosti na pracovištích	31
5	DISKRIMINACE ŽEN NA PRACOVIŠTÍCH	33
5.1	Sexuální obtěžování na pracovištích	34
6	MANAŽERKA A STRES	37
6.1	O stresu	37
6.2	Obranné mechanismy zvládání zátěže	39
6.3	Techniky zvládání stresu	40
7	ZÁVĚR	42
8	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	43

RESUMÉ

Hlavním cílem této práce je popis a rozbor uplatnění žen nejen v managementu, ale i na jiných pracovních pozicích, tak aby mohly naplnit své ambice na pracovním a rodinném poli. V úvodní kapitole vymezují biologickou a sociální rozdílnost mužů a žen a popisují vznik genderových stereotypů. V další kapitole se zaměřují na pozici žen na trhu práce, možnosti kariérového postupu a překážky, se kterými se mohou ženy při svém postupu setkat. Na tuto kapitolu navazují možnostmi slučování profesního a rodinného života žen. Uvádím zde formy pracovního úvazku, které poskytují prostor pro rodinný život a pozice a strategie mužů v problematice péče o rodinu a domácnost. V další části své práce se zaměřují na ženy na manažerských pozicích, techniky řízení a vedení lidí a strategie dosahování genderové rovnosti v organizacích. Tato práce také zahrnuje problematiku diskriminace a sexuálního obtěžování na pracovištích a samostatnou část věnovanou stresu a technikám jeho zvládání.

The main aim of this work is description and analysis of women employed in management and other work areas with possibility to combine professional and family life. First theme described in my work is social and biological differences between men and women. In second chapter is my main topic carrier of women, their professional development and barriers of getting on higher professional posts. The other topics of this work are combining of professional and family life, special kinds of work load, which are compatible with family life, men strategies of dividing house chores and care about children in family between men and women. In other parts of my work I focus on women on manager posts, techniques of management and leadership and strategies of achieving gender equality in organizations. Last but not least topic of this work is discrimination and sexual harassment and techniques of managing the stress.

0 ÚVOD

Téma žena v managementu jsem si vybrala už z toho důvodu, že se mě osobně dotýká. Hlavně kvůli tomu, že sama ženou jsem a to ženou, která chce ve svém životě něčeho dosáhnout. Chtěla bych docílit toho, aby mě práce, které se jednou budu věnovat, bavila a naplňovala, abych se v ní mohla zlepšovat, budovat si v ní kariéru. Zároveň ale počítám s tím, že se chci jednoho dne vdát a mít děti. Je tedy slučitelnost rodinného a profesního života možná? Já věřím, že ano a pokusím se to i v této práci dokázat. Kombinace rodinného a pracovního života je totiž jedním z témat, kterými se budu v této práci věnovat. Dalším cílem této práce je nastínění dosavadní situace žen v managementu, popsání strategií, možností uplatnění žen na vyšších pozicích a překážek, se kterými se můžou během svého kariérového růstu setkat. Hlavním cílem této práce je dokázat, že žena může být stejně dobrým manažerem jako muž.

Na začátku své práce hlavní téma žena v managementu uvedu trochu obecněji a to vymezením hlavních odlišností žen a mužů a to jak biologických, tak sociálních. Pokud se chci zaměřit na ženu v managementu je dobré si nejdříve vymežit základní rozdíly, v nichž se ženy liší od mužů. Nejprve uvedu na rozdíly, které jsou v podstatě neměnné, se kterými se člověk rodí, tedy biologické. Ženy a muži se však odlišují i chováním, typickým pro své pohlaví. Toto chování však bývá naučené, vytvořené socializací, jedná se tedy o rozdíly sociální.

Na téma biologických a sociálních rozdílů navážu rozvojem a budováním kariéry žen, vlivem uzavření sňatku a hlavně narození dětí na profesní dráhu života žen a na možné bariéry, které jsou spojeny s profesním růstem žen na vyšší či manažerské pozice.

Dále bych se chtěla věnovat problematice slučování profesního a rodinného života. Zaměřím se na rozdělení domácích prací a strategie mužů v rodině. Poté také na flexibilní formy pracovního úvazku, umožňující více

prostoru pro rodinný život. V závěru této kapitoly se věnuji i legislativním opatřením, které se týkají mateřské a rodičovské dovolené.

V další části práce se dostanu k hlavnímu tématu žen v managementu. Uvedu zde techniky a styly řízení jak z obecného hlediska, tak i se zaměřením na rysy řízení, které jsou charakteristické pro ženský styl vedení. Dále zde zařadím problematiku genderové nerovnosti na pracovištích a možnosti, kterými můžeme alespoň částečné rovnosti v zastoupení obou pohlaví na pracovišti dosáhnout.

Dalším velkým tématem mé práce je diskriminace žen na pracovištích. V této kapitole budu věnovat jeden oddíl problematice sexuálního obtěžování, budu se zabývat různými formami obtěžování, zaměřím se na oběti sexuálního obtěžování, ale i na ty, kteří se sexuálního obtěžování dopouštějí.

V poslední části této práce se zaměřím na stresové situace, které mohou ženy manažerky ohrožovat a uvedu zde techniky, pomocí kterých se mohou se stresem vyrovnat. Pro ujasnění tématu stresu uvedu i dopady stresu na organismus a obranné mechanismy, které každý ač nevědomky využívá, aby se stresu ubránil.

V závěru úvodu bych chtěla poděkovat své konzultantce PhDr. Ivaně Šnýdrové za odborné vedení mé práce a zodpovězení všech dotazů.

1 ROZDÍLY MEZI MUŽI A ŽENAMI

V této práci bych se chtěla zaměřit především na *ženu* v managementu, proto by bylo vhodné vymezit hlavní rozdíly mezi pohlavími a to jak biologické, tak sociální i psychologické. Nastínit celospolečenské vnímání pohlavních rolí a časté stereotypy panující jak na poli pracovním, tak i v osobním životě.

1.1 Biologické rozdíly

Fyzické rozdíly mezi muži a ženami bývají patrné už na první pohled či poslech. Ženy bývají obvykle menší, konstitučně křehčí, nemají tak vyvinutou svalovou hmotu jako muži, kteří bývají spíše větší a silnější postavy. Dalším biologickým předurčením ženy je schopnost rodit děti. Toto je jen nástin z všeobecně známých pohlavních rozdílů.

Tělesné dispozice žen a mužů jsou tedy celkem zřejmé. Liší se však obvykle i v dalších aspektech. Například ve velikosti mozku a využívání pravé a levé mozkové hemisféry. Objem mozku je u mužů zhruba o deset procent vyšší než u žen, pokud jde však o intelektuální výkonnost neliší se ženské mozky od mužských. Další rozdílnost mezi ženským a mužským mozkem je v tom, že mužské mozky obvykle obsahují oproti těm ženským více mozkomíšního moku a bílé hmoty mozkové, která je složena z dlouhých nervových vláken, které slouží k propojení různých částí mozku a k rychlému předávání informací. Ženské mozky naproti tomu obsahují více šedé hmoty, složené z nervových buněk a dendritů, které nervové buňky spojují a umožňují ženám rychlejší zpracování signálu (Karsten, 2006, s. 22).

Pokud bychom se zaměřili na využívání pravé a levé hemisféry mozkové, průzkumy ukazují, že většina mužů mívá lépe vyvinutou pravou hemisféru, ve které je lokalizována prostorová představivost. I testové metody založené na překlápění a otáčení rotujících trojrozměrných předmětů potvrdily lepší výsledky u mužů. U žen se zase prokázaly lepší

výsledky u úloh vyžadujících jazykové dovednosti, při kterých ženy dokáží využít obě poloviny mozku. V dalším testování se ukázalo, že ženy nad muži vynikají v rychlosti vnímání (test vybírání dvojic ze složitějších obrazců), v zapamatování si vjemů (co v testovém obrázku přibýlo či ubylo), ve vybavování si myšlenek a slov (např. vymyšlení jednoslabičných výrazů), v koordinaci jemné motoriky (provléknutí nití uchem jehly) a v početních testech. Muži zas dosáhli lepších výsledků nejen v testech na prostorovou představivost, ale také v rozeznávání jednoduchých struktur ve složitých útvech, v testech matematického úsudku (jakými jsou například klasické slovní úlohy) a v testech motorických dovedností se zaměřením na cíl (chytání a vrhání malých předmětů). Říká se, že muži mají lepší smysl pro orientaci, jsou-li v nějakém neznámém prostředí, ale už se tolik neví, že muži využívají k orientaci jiných prostředků než ženy. Ženy se spíše zaměřují na konkrétní znaky, jakými jsou domy nebo pomníky po cestě na rozdíl od mužů, kteří se orientují spíše podle abstraktních znaků, jako jsou poměrové vzdálenosti či světové strany. Obě pohlaví tedy volí jiné postupy, ale výsledná orientace může být stejně dobrá u mužů jako u žen (Karsten, 2006, s. 18 – 21).

1.2 Sociální rozdíly

Ženy se od mužů neliší jen svou fyzickou konstitucí, ale i tím jaké role jsou jim ve společnosti přisuzovány. Touto problematikou se zabývají genderové studie. Slovo gender je převzato z angličtiny a jeho možným překladem je český výraz „pohlaví“ (Šnýdrová, 2006, s. 11).

Ačkoliv se gender odvíjí od pohlaví, musíme tyto dva pojmy rozlišit. Výraz pohlaví (v angličtině sex) totiž vymezuje hlavně *biologické* rozdíly mezi muži a ženami. Určují ho viditelné pohlavní znaky, spojené s rozmnožováním. Gender je oproti tomu spíše kulturní záležitostí, to co si společnost představí pod pojmy mužský a ženský. Pohlaví je v podstatě neměnnou skutečností, zatímco vnímání genderu může být rozličné (Oakley, 1972, s. 16).

Průzkumy prokazují, že jsou muži a ženy rozdílně vnímáni, i když dosáhnou identického výkonu ve stejném prostředí. Naše hodnocení je totiž už od počátku ovlivněno pohlavně typickými očekáváními. Mužům bývají společnosti přisuzovány takové vlastnosti, jakými jsou dominance, energičnost, agresivita a výkonnost. Ženy oproti tomu mají být pasivní, pečovat o druhé a mít smysl pro vztahy (Nitzsche, 2005, s. 22 – 23). Dalšími stereotypy, které panují o „typicky ženském“ a „typicky mužském“ chování jsou kromě výše uvedených ty, že muži jsou: vyrovnaní, stateční a smělí, tvrdí, bojovní, racionální, sebejistí, neohrožení, podnikaví a sebevědomí. Ženy by zase měly být ohleduplné, něžné, nelogické, komunikativní, soucitné, šarmantní, úzkostné a zaměřené na rodinu. Toto je jen výťah z mnoha předsudků týkajících se chování mužů a žen. Stereotypy pohlavních rolí můžou jedincům znesnadňovat přístup k povoláním, zařízením či skupinám. Příkladem může být to, že se v technických či přírodovědných odvětvích setkáme většinou s muži, v sociální sféře zase se ženami (Karsten, 2006, s. 24 – 25).

To, že jsou mužům a ženám přisuzovány výše uvedené vlastnosti, bývá zdůvodňováno tím, že jsou přirozené a dané chováním mužů a žen už odnepaměti. Obecně známá je role muže jako lovce, bojovníka a živitele rodiny s ekonomickou a politickou silou. Vlastnosti žen se zase odvíjejí od činností, přisuzovaných jim, jakými je starost o děti a o domácnost a vytváření sociálního zázemí. Tyto úsudky jsou typické pro patriarchální systém, který v naší společnosti panuje do dnešní doby. Řada historických a kulturně antropologických zkoumání však naznačuje, že patriarchální uspořádání společnosti nebylo vždy samozřejmostí. Matriarchální zřízení prý patriarchálnímu často předcházelo. V té době bývala žena hlavou rodiny, mohla mít i více manželů a majetek se dědil po ženské linii. S tímto uspořádáním se dokonce můžeme setkat v některých částech světa i dodnes (např. u domorodých kmenů ve střední Africe či jižním Pacifiku) (Křížková, Pavlica, 2004, s. 12 – 13).

Za nástup patriarchátu se asi nejvíce zasloužilo křesťanství, které se na základě biblických textů odvolává na ženskou špatnost (Evin hřích). Žena se tak stala v podstatě podřízenou muži bez možnosti správy majetku, volby sexuálního partnera či účasti v politickém životě (Nitzche, 2005, s. 17).

První pokusy o zlepšení společenské pozice žen byly učiněny v Evropě v 17. století ženským hnutím v kampani za práva žen. Tehdy šlo hlavně o možnost získání vyššího vzdělání a vlastnictví majetku. Později v 19. století se ženské hnutí začalo orientovat i na volební práva žen. Ve 20. století se pak zaměřilo na prosazení rovných sociálních a ekonomických příležitostí bez ohledu na pohlaví jedince. Hnutí za ženská práva byla reprezentována hlavně feministkami, které se při své cestě za rovnoprávností žen setkávaly s odporem a nesouhlasem valné většiny lidí, a tak mnohdy získaly pověst zakomplexovaných, společensky nezařazených a nevzhledných žen, i přesto se jim mnoho věcí povedlo prosadit (Křížková, Pavlica, 2004, s. 15 – 16).

V současnosti by mělo být postavení žen a mužů ve společnosti stejné. O tom jestli tomu tak doopravdy je, můžeme jenom polemizovat.

1.3 Teorie vzniku a vývoje genderových rozdílů

Mužem či ženou se člověk rodí, co však nemáme ve vínku od narození je chování typické pro obě pohlaví, ženské či mužské role, uvědomění si vlastní identity. Tomu se naučíme socializací, předávanými normami a hodnotami týkajícími se i genderu. Získanými informacemi a zkušenostmi se jedinec utvrzuje v pohlavním chování žádoucím pro danou kulturu (Šnýdrová, 2006, s. 11 – 12).

Pro vysvětlení genderové socializace jsem vybrala čtyři teorie, které se teď pokusím nastínit v příštích odstavcích.

V *Teorii utvrzování* se uvádí, že jsou chlapci a dívky už od útlého věku utvrzování v tom, jaké chování je pro jejich pohlaví přiměřené. Když jednají v rámci normy svého pohlaví, jsou okolím chváleni a je jim

vyjadřován souhlas. Chovají-li se naopak nepřiměřeně svému pohlaví, jsou ignorováni či kritizováni, případně nějak sankciováni. Největší vliv pak mají na děti hlavně osoby, se kterými se stýkají nejčastěji a to většinou bývají rodiče. Ti pak ovlivňují chování svých dětí nejen pochvalou či pokáráním, ale i tím jak je oblékají či jaké hračky jim dávají (holčičky dostávají panenky, kluci autíčka).

Další je *Imitační teorie*, podle níž dívky napodobují „ženské“ chování své matky a chlapci to „mužské“ otce. Limitem této teorie je to, že se malé děti stýkají ve většině případů více se svými matkami a přece prý bývají chlapci utvrzeni ve své pohlavní roli dříve než dívky. Dále se potvrdilo, že děti přejímají vzorce chování od obou svých rodičů a tím se tedy připodobňují jak k otci, tak k matce.

Identifikační teorie je v něčem podobná imitační teorii, opět se jedná tak trochu o napodobení jednání rodičů. Identifikační teorie se však od té imitační vymezuje tím, že dítě od svého rodiče přejímá nejen chování viditelné navenek, ale i hodnoty a postoje, které rodiče zaujímají.

Poslední teorií je *Kognitivní teorie*, formulovaná v šedesátých letech minulého století L. Kohlbergem, který ji vystavěl na teorii kognitivního vývoje Jeana Piageta. Podle této teorie se dítě během svého vývoje sbližuje se svým fyzikálním a sociálním prostředím a poznává jeho zákonitosti. Získává tak povědomí i o tom, jak kultura vymezuje pohlavní role, poznává znaky pohlavní odlišnosti a samo se utvrzuje v tom, k jakému pohlaví přísluší. Už ve třech letech života je dítě schopno říct, zda je chlapcem či dívkou, není si však ještě jisté, že příslušnost k určitému pohlaví je trvalá, tuto skutečnost si začne plně uvědomovat až mezi šestým a osmým rokem života (Karsten, 2006, str. 32 – 44).

Je otázkou, zda by si ženy a muži své společenské role utvrdili i bez zásahu socializace. Je zřejmé, že má na pohlavní uvědomění jedince zásadní vliv.

2 BUDOVÁNÍ KARIÉRY

Budování kariéry je v dnešní době jednou z životních priorit mužů i žen. Zvláště pokud se jedná o ženy, které se chtějí uplatnit v managementu. V této kapitole se proto zaměřím jak na profesní dráhu ženy, tak na rizika a komplikace, které mohou ženu při jejím postupu potkat.

V současnosti se české ženy podílejí na pracovním trhu skoro stejnou měrou jako muži. K masivnímu zaměstnávání žen v Čechách, ale i v celé Evropě, došlo od konce druhé světové války. Tento trend ženské zaměstnanosti pak pokračoval i za období socialistického Československa. Když potom v roce 1989 došlo k ekonomické transformaci, očekávalo se, že se ženy vrátí k práci v domácnosti, což byl model, který předtím panoval v Evropě po staletí. Tento předpoklad se ale nenaplnil a ženy si ponechaly svůj status zaměstnankyň či zaměstnavatelek až do dneška (Šnýdrová, 2006, s. 38).

Z výše položeného odstavce tedy vyplývá, že se budování kariéry a vůbec zájem o úspěch na profesním poli netýká pouze mužů, ale i žen. Profesní dráha ženy, bývá však častěji protkána překážkami. Například už při výběru na určitou pozici. I zaměstnavatelé jsou totiž ovlivňováni stereotypy. Uchází-li se o pozici mladá žena, například absolventka, může být zaměstnavatelem vnímána jako nejistá pracovní síla, protože se očekává, že bude chtít založit rodinu a s tím tedy bude spjat i předpokládaný odchod na mateřskou dovolenou. Pokud se o místo naopak zajímá žena, která už děti má, předpokládá se zase, že bude mít v práci vyšší absence, například kvůli nemocím dětí. Těhotenství a mateřství je tedy z hlediska pracovního života považováno za něco nežádoucího. I díky tomuto tvrzení nastává trend toho, kdy ženy mateřství odkládají a mají děti třeba až po třicátém roku života či se zaměří pouze na kariéru a nemají děti vůbec (Šnýdrová, 2006, s. 43 - 44).

2.1 Profesní dráha

Pojem kariéra by se dal jednoduše definovat jako profesní dráha života. Vychází z anglického slova „career“, které by se dalo také přeložit jako profesní růst či seberealizace. Dalším výkladem tohoto výrazu je sociální mobilita jedince, při níž dochází k získání lepšího pracovního místa, s tím spojeným sociálním statusem a lepším finančním ohodnocením. Slovo kariéra mělo dříve v českém jazyce skoro až hanlivý podtón, když se používalo například ve spojení, že někdo „dělá kariéru“. V současné době však tento trend ustupuje (Šnýdrová, 2006, s. 47).

Kariéra však nemusí mít jen vzestupné tendence, jedinec může také setrvávat či sestupovat v hierarchii pracovních pozic. Úspěšnost v profesním životě jedince může mít subjektivní a objektivní charakter. Objektivní nebo také jinak vnější kariéra je zachycena v personální dokumentaci jedince a pozorování vnějších posuzovatelů. Subjektivní kariéra se pak promítá v tom, jaký má jedinec na svůj profesní vývoj náhled, zda ho vnímá úspěšně či neúspěšně. Objektivní a subjektivní kariéra se vždy nemusejí shodovat. Mezi hlavní kritéria posouzení vývoje kariéry patří plat, pozice v organizaci, hodnost či titul, symboly spojené s danou pozicí (např. mobilní telefon, osobní počítač..) nebo počet podřízených pracovníků (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, s. 107).

Profesní kariéra každého člověka je individuální. Přesto lze vypočítat určité tendence k rozřazení jedinců podle rozvoje a utváření jejich profesní kariéry, jedná se o tak zvané kariérové typy. Jedno z nejčastějších členění rozlišuje čtyři typy kariér: stabilní, konvenční, nestabilní a difuzní. *Stabilní* typ kariéry se vyznačuje tím, že se jedinec po ukončení své profesní přípravy dále věnuje zvolenému oboru a nepřetržitě v něm působí. Tento model je častý například u pracovníků s vysokoškolským vzděláním, jakými jsou doktoři, architekti či právníci. *Konvenční* typ je charakteristický tím, že jedinec prochází profesním vývojem, dokud se nestabilizuje určitém odvětví. *Nestabilní* typ se zase vyznačuje tím, že jedinec nevydrží celý život v jednom povolání. Po

stabilizaci v jedné profesi ji z různých důvodů vymění za jinou. Posledním typem je *difuzní* kariéra, která se je příznačná mnohonásobnou volbou povolání. Jedinec s touto kariérou často a s nepravidelnou frekvencí mění zaměstnání. Sleduje tím zpravidla bezprostřední výhody bez jakéhokoliv profesního cíle. Tento typ je častý u jedinců s nízkou nebo žádnou kvalifikací (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, s. 111).

Ve výše uvedeném odstavci jsem popsala typy kariér platící obecně bez jakéhokoliv rozlišení na muže a ženy. Kariérový rozvoj a orientace na profesi se však opět u žen celkem různí. Tuto odlišnost zavinuje hlavně mateřství, péče o děti a s tím spojená větší orientace na rodinný život. Z toho vyplývají různá omezení, týkající se profesního rozvoje. Žena s dětmi nemůže být tolik flexibilní hlavně co se týče časových možností jako její kolegové či bezdětné kolegyně. Proto jsou stanoveny i „čistě ženské“ kariérové typy.

Prvním typem je *konvenční* kariéra, u které žena prožije jen krátkou profesní epizodu, ukončenou vdavkami a poté už se k práci nevrátí. Dalším typem je *dvoustopá* kariéra, kdy žena pracuje až do narození dítěte, zůstává s ním doma pouze do šestinedělí a pak se zase navrácí do původního povolání. Posledním typem je *přerušovaná* kariéra, kdy se žena také vrátí po narození dítěte do zaměstnání, ale až později, v době kdy je dítě samostatnější. Po takovém časovém úseku je pak otázka, zda si žena dokáže udržet svou kvalifikaci a zda získá stejně dobrou práci jako před narozením dítěte (Štika, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, s. 112).

2.2 Rozvoj kariéry

Jednou z definic kariéry je, jak už bylo výše řečeno, profesní dráha života. Je tedy jasně viditelné propojení kariéry s biologickým i sociálním vývojem člověka, jeho životním postupem. Fáze vývoje kariéry jsou zase univerzální jak pro muže, tak pro ženy. Proto zde tento vývoj uvedu. Pracovní kariéra každého člověka prochází zpravidla těmito stádii vývoje:

vstupem, socializací, vzestupem, udržováním a ústupem (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, s. 112).

Fáze *vstupu* bývá také jinak nazývaná jako průzkumné stadium. Zahrnuje období, kdy člověk prochází profesní přípravou, utváří si obraz o své budoucí práci. Tato fáze je většinou uzavřená koncem profesní přípravy, tedy tak okolo 24 let života.

Na fázi vstupu navazuje *socializační* stadium, které zahrnuje vstup člověka do organizace, jeho adaptaci na kulturu a sociální zázemí firmy. Je to období, kdy se člověk začíná orientovat na své pracovní pozici. V tomto stadiu vznikají základy kariéry a budování pracovních ambic. Trvá okolo tří let.

Období *vzestupu* kariéry je podmíněno dobrou socializací pracovníka. V tomto stadiu si zaměstnanec prohlubuje své znalosti v oboru, zvyšuje se mu výkonnost a ambice. Pracovník získává povýšení, dostává se na vrchol své kariéry. Toto vrcholové období bývá u jedince většinou od 28 do 40 let. O takovéto pracovníky někdy nastává konkurenční boj mezi firmami.

Na tuto fázi navazuje období *udržení* kariéry. Většina pracovníků se v tomto stadiu stabilizuje, setrvává na dosažené pozici, i z toho důvodu, že už je například možnost postupu omezená. Toto období začíná většinou od 40 let života a končí v 60. někdy je s tímto obdobím spojená krize středního věku, kdy jedinec už nevidí možnost dalšího rozvoje a může tak upadat do rozmrzelosti, zklamání či frustrace.

Poslední kariérovou fází je stadium *ústupu*, která začíná tak v 60 letech života. U jedince v ní dochází k tělesnému i duševnímu poklesu sil. I přesto však může být pro organizaci cenným pracovníkem, protože může díky svým cenným zkušenostem zaujmout například roli poradce pro nově příchozí pracovníky a usnadnit jim tak fázi vstupu do organizace (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 1996, s. 112 - 114).

2.3 Specifika a bariéry rozvoje kariéry ženy

Stále existuje určitá rozdílnost ve výběru profesí mezi muži a ženami. Přes veškerý pokrok moderní společnosti je mnoho povolání považováno buďto za ženské či mužské. Typicky ženskou profesí je například sekretářka či zdravotní sestra, typicky mužskou pak třeba fotbalový rozhodčí nebo opravář. V souvislosti s tím, jak jsou muži a ženy zastoupeni v jednotlivých profesích, můžeme mluvit o pracovní segregaci podle pohlaví. Tu pak vyjadřuje index difference, jinak také index segregace či jen D, který vyjadřuje počet pracovníků jednoho pohlaví, kteří by museli nastoupit do určitého povolání, tak aby zastoupení mužů a žen bylo vyrovnané (Šnýdrová, 2006, s. 52).

V určitých pracovních pozicích tedy převládá zastoupení jednoho pohlaví ve většinové míře. Jedinci, kteří se od této většiny vymezují, mají na pracovištích mnohdy ztíženou situaci. Tento problém byl analyzován Rosabeth Moss Kanterovou v rámci tzv. *tokenismu*. Tento termín vychází z anglického slova token, které znamená symbol či znamení. Označení token také platí pro zaměstnance, kterých je na pracovišti relativně málo. V prostředí managementu se tak do pozice tokenů díky početnímu zastoupení dostávají ženy. Mezi problémy, které s sebou tento status přináší, patří například větší kontrola ze strany ostatních. Na zástupce této skupiny je vyvíjen větší sociální tlak, zejména například na úspěšnost při výkonu jejich povolání. Dále má dominantní skupina tendence zveličovat rozdíly mezi ní a tokeny a chovat se k nim jako k outsiderům, často je vylučuje z formálních informačních sítí a neformálních skupin. Toto jednání může tokenům ztěžovat výkon jejich profese i pracovní postup. Kanterová se domnívá, že zvýšením počtu menšinově zastoupených zaměstnanců tento problém vymizí. Jiní autoři však soudí, že je hlavním problémem tokenových skupin jejich sociální status (Šnýdrová, 2006, s. 52 - 53).

Pozice tokena v organizaci je jednou z bariér, které jsou ženám stavěny do cesty při pracovním postupu. Pro tento jev. spolu s dalšími

bariérami spojenými například se vstupem žen do vyšších manažerských funkcí, byl zaveden pojem *skleněný strop*. Toto označení poukazuje na to, že jde o systém neviditelných strukturálních překážek, jejichž existenci si žena může začít uvědomovat až když se snaží o postup na vyšší pozici. Tento „skleněný strop“ tvoří například *společenské bariéry*, které představují třeba genderové stereotypy. Dále skleněný strop tvoří *bariéra odlišnosti*, která zahrnuje tokenismus, ale i to, že si vedoucí pracovníci do svého týmu vybírají spolupracovníky i na základě podoby se sebou samými a jelikož vedoucí pozice zastávají hlavně muži, mohou se tak ženy dostat do nevýhodné situace. Další bariérou je *genderové rozdělení pracovního trhu*. Když už se ženám podaří prorazit na vyšší manažerskou pozici, bývá to většinou ve feminizovaných nebo méně prestižních oborech (ženy se častěji stávají manažerkami například v lidských zdrojích či v plánování, muži zase ve výrobním sektoru či v obchodu). Další bariérou v postupu žen je tzv. *old-boys network*, existence neformálních sítí mezi manažery, ve kterých se probírají nejen pracovní záležitosti, ale i „chlapské“ záliby, což může ženám znesnadnit vstup do těchto skupin. Dalšími bariérami je *sexuální obtěžování* na pracovišti a možné *nedostatky v antidiskriminačních zákonech*, těmto tématům se ale budu více věnovat v jedné z dalších kapitol (Křížková, Pavlica, 2004, s. 92 – 93).

Otázkou je, jak se skleněnému stropu vyhnout nebo jak ho překonat. Základní strategií úspěšných manažerek je celkové podřízení svého osobního života práci, organizačním pravidlům a požadavkům. Na jedné straně musí žena splňovat všechny formální nároky práce, na straně druhé poodhalit neformální pravidla na pracovišti, najít si přátele mezi spolupracovníky, navštěvovat firemní večírky a tím se celkově zviditelnit, to vše může využít pro svůj postup. Prakticky to znamená, že pokud se žena chce udržet na dobré pozici a dále postupovat, musí své životní a rodinné plány podřídít pracovní kariéře a jejím nárokům. Zajímavou taktikou na proražení a udržení své pozice mezi mužskými manažery je také využití genderových stereotypů. Muži totiž mohou na ženy přenášet obecné

stereotypy nadřazenosti a tím je tolik nevnímat jako konkurenční faktor. To mohou ženy manažerky využít k získání většího prostoru a klidu pro svou seberealizaci (Křížková, Pavlica, 2004, s. 99 – 101).

3 SLUČOVÁNÍ PROFESNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA

V předcházející kapitole jsem uvedla, že ženy které se chtějí v managementu prosadit, podřizují často své kariéře i rodinný život. Zakládají rodiny později či se rozhodnou žít pouze „pracovním životem“ bez dětí. Toto řešení celkového podřízení osobního života je však poněkud radikální a ne každá žena je schopna takového rozhodnutí podstoupit. V dnešní době se naštěstí bere toto ženské dilema na zřetel a tak pomalu nastává trend, kdy firmy vycházejí ženám vstříc a nabízejí jim různé formy pracovního úvazku, které umožňují slučování pracovního života s tím rodinným. Tímto ale i dalšími tématy, týkajícími se rodinného života pracujících žen se budu zabývat v této kapitole.

3.1 Žena a domácí práce

Nejprve bych chtěla začít trochu obecněji. Spolu s údělem rození dětí jsou ženy už odnepaměti spojovány s prací v domácnosti. V současné době se však už jen zlomek žen věnuje pouze domácím pracím. Tyto práce jsou totiž často vnímány jako monotónní a mechanické, nelze se u nich příliš realizovat. Pro ženy žijící s partnerem je druhý plat dobré přilepšení do domácího rozpočtu a pro ty, které žijí samy je placené zaměstnání existenční nutností.

Průzkumy ukazují, že i když ženy chodí do práce na plný úvazek, stráví pak prací v domácnosti průměrně ještě polovinu pracovní doby a k tomu musí ještě některé práce odkládat na víkend. Muži oproti tomu věnují domácím pracím zhruba jednu desetinu své pracovní doby. Podíl práce v domácnosti bývá stejný u všech žen bez ohledu na pracovní místo a vzdělání, pokud si ovšem nenajmou pomocnou sílu do domácnosti či hospodyně. Jediným rozdílem je, že ženy na vyšších pozicích snášejí práce v domácnosti hůře kvůli ztrátě času, který by mohly využívat efektivněji například v zaměstnání (Šnýdrová, 2006, s. 31 - 32).

Tradiční způsob dělby práce tedy přisuzuje mužům roli zaměstnaného člověka a živitele rodiny, zatímco ženám přisuzuje práci v domácnosti. Při srovnání těchto dvou prací však pohledem společnosti vychází neplacená práce v domácnosti hůře. Někdy ani není práce v domácnosti považována za práci v pravém slova smyslu. Propojením ženy s domácností také vznikají stereotypy, podle kterých jsou ženy charakterizovány jako pečující či empatické. Muži pak naopak bývají považováni za neschopné pečovat o děti a domácnost. Tyto stereotypy podporuje i tradiční rozdělení prací spojovaných s údržbou domácnosti. Mezi domácí práce přisuzované ženám patří vaření, nákupy, praní a úklid. Tyto práce lze popsat jako rutinní, stále se opakující a zcela běžné každodenní aktivity, jejichž výkon není ničím zvláštním. Z tohoto důvodu nebývají příliš oceňovány či postřehnuty ostatními členy rodiny. Mezi tak zvané mužské domácí práce se naopak považují drobné opravy, práce na zahradě a údržby auta či domu. Tyto práce se pak vyznačují svou nepravidelností, jistou dávkou tvořivosti a většinou je lze odkládat na „příhodnou“ dobu (Křížková, Pavlica, 2004, s. 67 – 70).

Tradiční přidělení domácích prací ženám a finančního zabezpečování domácnosti mužům začíná v soudobé společnosti podléhat změnám, zejména díky proměnám genderové identity. Tyto změny jsou však společností přijímány pomalu a tolik ještě neprobořily genderové stereotypy. Za posun vnímání tradičních pracovních rolí může již zmiňovaný zájem žen uplatnit se v profesním životě a odklon od práce věnované pouze domácnosti. Dalším faktorem je různorodost životních strategií, mezi něž patří například nesezdané soužití párů, odkládání rodičovství, bezdětnost či homosexuální partnerství, které jsou postupně společností legitimizovány (Křížková, Pavlica, 2004, s. 69).

3.2 Kombinace práce a rodiny

Skloubení pracovního a rodinného života je jistě záležitost, která trápí nejednu zaměstnanou ženu. Zvláště vyšší a prestižní pozice často

časově neumožňují, aby se mohla žena dostatečně věnovat rodině. Může tedy nastat situace, kdy je žena postavena k nucenému rozhodnutí, zda se bude věnovat kariéře či rodině. Toto rozhodnutí může být nejen velmi těžké, ale i traumatizující. V poslední době se proto prosazují opatření změn v organizaci práce směřující k vyšší flexibilitě (času, způsobu a místa práce) a samostatnosti pracovníka. Tato opatření umožňují, aby si pracovník mohl naplánovat a rozvrhnout práci tak, aby neohrožovala plnohodnotný rodinný život. Mezi formy zaměstnání, která zahrnují tato opatření a napomáhají vhodné kombinaci času věnovaného jak práci tak rodině patří práce na částečný úvazek, sdílení pracovního místa (job sharing), pružná pracovní doba a práce z domova. Tyto formy ještě dále rozvedu v následujících odstavcích (Křížková, Pavlica, 2004, s. 77 - 78).

Nejčastější formou *práce na částečný úvazek* je tzv. poloviční úvazek, tedy práce na čtyři hodiny denně. Časté je ale i jiné časové rozvržení práce, například práce tři dny v týdnu po šesti hodinách. Česká republika se doposud vyznačuje nízkým podílem osob pracujících na zkrácený úvazek (přibližně 8,5 % žen a 2 % mužů), i když z výzkumů vyplývá, že o něj zájem je. Na trhu práce se však setkáváme s poměrně nízkou nabídkou takových pracovních míst. Navíc jde většinou o místa s nižší prestiží a horším finančním ohodnocením, která se hodí spíše pro pracovníky s nižší kvalifikací (Křížková, Pavlica, 2004, s. 77 - 78).

Sdílení pracovního místa (job sharing) není v České republice zatím prakticky využíváno skoro vůbec. Princip této formy spočívá ve sdílení jedné pracovní pozice dvěma osobami, které se v práci střídají a pracují na částečný úvazek. Rozložení pracovní doby může být u klasické osmihodinové služby buďto půl na půl (po čtyřech hodinách práce se pracovníci vystřídají) a nebo v práci bude jeden zaměstnanec šest hodin a druhý jen dvě. Problémem těchto rozložení je, že se 4+4 ukázala být jako méně efektivní z hlediska produktivity práce a druhá varianta 6+2 je výhodná jen pro jednoho ze střídajících se zaměstnanců (Šnýdrová, 2006, s. 35 - 36).

Další variantou kombinace rodinného a profesního života je *pružná pracovní doba*. Tato forma zahrnuje nerovnoměrnou a nepravidelnou pracovní dobu a možnost částečně rozhodovat o čase stráveném v práci. Někdy je časové rozvržení jen na zaměstnanci, který má jen staveno kolik hodin musí odpracovat či jaké množství práce, je třeba udělat. A někdy je zaměstnavatelem stanovena doba, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti a se zbytkem času může nakládat podle svého uvážení (Křížková, Pavlica, 2004, s. 78).

Poslední z uvedených forem flexibilních zaměstnání je *práce z domova*. Její základní charakteristikou je oddělení pracovního místa zaměstnance od pracovního místa zaměstnavatele (Šnýdrová, 2006, s. 36). Existují dva typy práce z domova – manuální a duševní. Mezi domácí *manuální práce* patří např. kompletace výrobků, výroba bižuterie či šití oděvů na zakázku. Manuální práce z domova je většinou vyhledávána ženami s nižším vzděláním, které jsou buď svázané s domovem či nemůžou najít jiné uplatnění na trhu práce. Tyto práce většinou spadají do kategorií nedostatečně ohodnocených a nechráněných prací. Častým problémem je pak skrytost těchto prací, nelze je dobře monitorovat, nejsou zaručeny standardy pracovní bezpečnosti či stanovení minimální mzdy. Naopak *práce duševní* vykonávané z domova vyhledávají ženy s vyšším vzděláním, které si tento typ práce zvolili jako skloubení pracovních a rodinných povinností. Mezi takové práce spadá např. překladatelství, účetnictví, programátorství či tvorba grafického designu (Šindlerová, 2006, s. 8, 23). Hlavními výhodami práce z domova je minimalizace času a nákladů za dojíždění, vlastní organizace práce a pracovní doby, udržení kontaktu s profesí a možnost uplatnění i pro znevýhodněné osoby. Velikou nevýhodou této formy práce je však možnost sociální izolace a ztráty přímých sociálních kontaktů s vnějškem, což může nejen u žen, ale obecně u všech lidí pracujících z domova, způsobovat deprivaci (Šnýdrová, 2006, s. 36).

Zavádění těchto flexibilních forem zaměstnání však v České Republice naráží na mnohé bariéry. Hlavní bariérou je poměrná rigidita českého pracovního trhu. Překážky ale můžeme najít i na straně zaměstnavatelů a zaměstnanců. Zaměstnavatelé neradi zavádějí nové formy práce, protože to klade zvýšené nároky na personální a účetní agendu a samozřejmě i na finanční výdaje firmy. Zaměstnanci na druhou stranu mají tendence maximalizovat své příjmy i na úkor rodinného života. Někdy také zaměstnanci vykazují neschopnost či neochotu si individuální flexibilní formu práce sjednat. Další bariérou je to, že charakter některých prací ani neumožňuje zavedení flexibilní formy vykonávání práce (Šnýdrová, 2006, s. 36).

Dalším problémem je, že když je flexibilní forma práce zavedena, bývá to většinou u profesí, vyžadující nižší stupně kvalifikace. U žen a mužů, kteří jsou na pozicích s větší mírou odpovědnosti a časové náročnosti se tak možnosti zvládat zároveň rodinu skoro nemění. Další záležitostí je, že mluvíme-li o slučování pracovního a rodinného života, zaměřujeme se především na ženy, protože je u nich předpokládána větší angažovanost v rodině. Tato skutečnost pozici žen na trhu práce oslabuje a neumožňuje mužům se více podílet na chodu rodinného života. Práce žen na zkrácený či flexibilní úvazek tak může ještě více snižovat jejich sociální status a podporovat roli mužů jako hlavních živitelů rodiny (Křížková, Pavlica, 2004, s. 79 - 80).

S pracovní flexibilitou také mohou být spojena určitá rizika. Můžeme rozlišovat pozitivní a negativní flexibilitu. Pozitivní pracovní flexibilita je taková, při níž se dobře slučuje pracovní a rodinný život. Zaměstnavatele to sice stojí nějaké náklady, které se ovšem v dlouhodobé perspektivě vyplácí. Negativní flexibilita se projevuje tím, kdy zaměstnavatel vyžaduje od svých pracovníků neustálou dostupnost a nerespektuje časové ohraničení pracovní doby, nestanovuje pracovní směny v dostatečném předstihu. Taková flexibilní práce může být pro pracovníky

velmi stresujícím prvkem, který slučování rodinného života s prací příliš nepodporuje (Jachanová Doleželová, Machovcová, 2007, s. 13).

3.3 Strategie a role mužů v rodině

Společnost stále ještě vnímá hlavní roli muže v rodině jako živitele. S narozením dítěte se většinou kariéra ženy utlumí díky nutné péči o dítě. Na muže mívá většinou narození dítěte opačný efekt, rodině se totiž rapidně zvýší náklady a tak muži často zvyšují pracovní nasazení a počet odpracovaných hodin. Zmíníme-li se o snaze harmonizace rodiny a práce, jedná se většinou o záležitost žen-matek. Přesto je v poslední době znatelný zvyšující se zájem otců o péči o dítě. Na základě kvalitativních výzkumů z let 1999 a 2004 od Maříkové a Radimské se vytvořilo rozdělení mužů-otců na tři skupiny podle jejich pracovní aktivity a angažovanosti v rodině (Křížková, Dudová, Hašková, 2005, s. 41).

Prvním a nejrozšířenějším typem jsou *pomáhající otcové*. To je skupina mužů, kteří se považují za živitele rodiny a přisuzují ženám hlavní roli v domácnosti. Přesto je rodinný rozpočet těchto rodin závislý často i na výdělku žen. Pomáhající otcové jsou tedy ochotni vypomocet ženě s péčí o děti a vedením domácnosti, nepřebírají však za tyto úkoly odpovědnost a omezují svou pomoc jen na některé úkony. Pečují o dítě podle svých časových dispozic, což může být někdy dokonce častěji než péče matky v případě, kdy je otec nezaměstnaný nebo má flexibilní pracovní dobu.

Druhou méně rozšířenou skupinou jsou *otcové-živitelé*, kteří přebírají „tradiční“ roli v rodině a ženám zcela přenechávají péči o děti i o domácnost. V České republice můžeme rozlišit dokonce dva typy otců-živitelů. Prvním typem jsou „staří patriarchové“, kteří obsadili za komunistického režimu takové společenské a pracovní pozice, že dokázali uspokojivě uživit svou rodinu. Druhou skupinou jsou „noví patriarchové“, kteří se objevili po nástupu kapitalismu. Vyznačují se výraznou profesní

orientací, většinou zastávají pozice podnikatelů či manažerů. Jsou schopni uživit rodinu a veškeré domácí práce delegují na manželky.

Poslední a nejméně rozšířenou skupinou jsou *pečující otcové*, kteří odmítají tradiční rozdělení rolí v rodině a kteří se z vlastního přesvědčení aktivně podílejí na péči o děti. Nastupují na rodičovskou dovolenou a redukuje svou profesionální aktivitu, aby se mohli věnovat rodině. Podíl takovýchto mužů je však v České republice mizivý, vyskytují se hlavně ve vyšších sociálních vrstvách a disponují vyšší kvalifikací. Z této vrstvy se rekrutují i otcové-živitelé, naopak pomáhající otcové bývají častěji z nižších a středních sociálních vrstev (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, 2005, s. 41 - 42).

3.4 Legislativní opatření pro rodiče s dětmi

Tuto podkapitolu jsem si vybrala proto, že je tato celá kapitola věnovaná harmonizaci pracovního a rodinného života. Možnosti skloubení práce a rodiny jsou však do značné míry závislé na právním rámci, umožňujícím různé úlevy pro rodiče s dětmi. Mezi tato hlavní zákonná opatření patří mateřská dovolená a peněžitá pomoc v mateřství, kterou mohou čerpat pouze ženy, rodičovská dovolená a rodičovský příspěvek (platí pro obě pohlaví), možnost zkrácené pracovní doby pro ženy s dětmi mladšími 15 let a pro těhotné ženy, nárok na placené nebo neplacené volno při ošetřování člena rodiny (bez ohledu na pohlaví) a zákaz výpovědi pro ženy čerpající mateřskou dovolenou či pro ženy/muže na rodičovské dovolené (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, 2005, s. 28).

Nejvíce mne zaujala problematika *rodičovské dovolené* a jejího případného čerpání v případě otce, protože na rodičovskou dovolenou mají ze zákona právo jak matka tak otec dítěte. Dokonce mohou být na rodičovské dovolené otec i matka souběžně, rodičovský příspěvek však náleží jenom jednomu z nich. Rodičovskou dovolenou z převážné většiny využívají ženy v návaznosti na mateřskou dovolenou, pokud ji využijí muži bývají častěji s dětmi doma mezi druhým až třetím rokem života. Muži

stráví na rodičovské dovolené v průměru méně než rok a navazují na mateřskou dovolenou žen. Valná většina žen zůstává s dětmi doma do dvou až tří let jejich života, jen jedno až dvě procenta žen zůstává s dětmi doma minimální dobu a pak se vrací do práce, tento případ nastává hlavně u vysoce kvalifikovaných žen (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, 2005, s. 28 - 29).

Hlavní roli při rozhodování kdo zůstane s dítětem doma hrají finance. Obvykle tak využije rodičovskou dovolenou rodič s nižším příjmem. Jelikož je však průměrný příjem žen o jednu čtvrtinu až jednu třetinu nižší než průměrný příjem mužů, zůstávají doma většinou ženy. V případě, že jsou příjmy rodičů vyrovnané, zůstávají stereotypně na rodičovské dovolené opět ženy. Počet mužů, kteří využívají rodičovskou dovolenou činí okolo jednoho tisíce ročně. Často se rekrutují z řad nezaměstnaných, učitelů a uměleckých/svobodných povolání. Výjimkou nebývají ani manažeři či vysoce kvalifikovaní specialisté, kteří se občas ujmou role pečujících otců v rodině (Křížková, Dudová, Hašková, Maříková, 2005, s. 29).

4 ŽENY MANAŽERKY

V této práci jsem již rozebrala slučování profesního a rodinného života žen a také specifika a bariéry kariérového růstu žen. Pokud se ženám podaří vystoupat na pomyslném kariérovém žebříčku, mohou se dostat i na manažerské pozice. Ženy na manažerských pozicích jsou i hlavním tématem této bakalářské práce, pokusím se tedy v této kapitole nejdříve obecně definovat pojem management, poté se budu zabývat různými technikami vedení, využívanými v managementu a na závěr této kapitoly rozeberu strategie dosahování genderové rovnosti na pracovištích.

Ve světové i české manažerské literatuře lze najít desítky možných definic pojmu management. Jedna z nich například definuje management jako „umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“. Jiná teorie zase udává, že „management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 12).

Podle Michaela Armstronga je zas hlavním úkolem managementu, aby práce probíhala tak, jak má, orientace v probíhající situaci, reagování na situace a vzniklé problémy, řešení požadavků a otázek, které se při práci pro firmu vyskytnou (Armstrong, 1998, s. 6).

Obecně bychom mohli pojem management specifikovat jako ucelený soubor přístupů, názorů, zkušeností doporučení a metod, který vedoucí pracovníci využívají ke zvládnutí specifických činností a naplnění podnikatelských cílů organizace. Na osobnosti a schopnostech manažerů tedy mnohdy závisí úspěšnost organizace. Jaký přesně by však měl úspěšný manažer být? Z průzkumů vyplývá, že se úspěšnější manažeři od těch neúspěšných vyznačují vyšší úrovní rozumových schopností a psychické přizpůsobivosti, zaměřením na syntetickou a koncepční práci, širšími a hlubšími znalostmi, větší způsobilostí k vykonávání práce a převzetí odpovědnosti za ní, větší dominancí a větší odolností vůči psychické zátěži (Šnýdrová, 2006, s. 58 - 61).

4.1 Techniky řízení a vedení lidí pro ženy

Vedení lidí je proces, během kterého se manažeři snaží dovést své podřízené k plnění zadaných úkolů a motivovat je k ještě lepším výkonům. Manažeři svým podřízeným udávají správný směr jejich práce a inspirují je k dosažení svých závazků. Hlavním úkolem vedení lidí je splnění stanoveného cíle, udržování efektivity pracovní skupiny a zajištění dobré pracovní atmosféry (Armstrong, 1998, s. 32).

Existuje několik typologií stylů vedení. Michael Armstrong styly vedení dělí do několika skupin, ve kterých jsou vždy protikladné styly. V první skupině je vedení založené na *charismatu* a vedení založené na *znalostech*. Charismatictí vůdci se spoléhají při vedení lidí na svou osobnost, jsou to vizionáři, orientovaní na cíl a disponující dobrými komunikačními schopnostmi. Znalostní vůdci spoléhají na své „know-how“ a jejich autorita je založena hlavně na schopnosti odborně řešit problém.

V další skupině je vymezení *autokratického* a *demokratického* stylu vedení. Autokratičtí vůdci prosazují svá rozhodnutí na základě své mocenské pozice. V podstatě svým podřízeným přesně určují, co mají dělat. Zatímco demokratičtí vůdci podporují své podřízené v participaci na rozhodování a poskytují jim prostor pro využití vlastních nápadů při plnění stanovených úkolů.

Třetí skupinou jsou styly vedení založené na *delegování* a na *kontrole*. Manažeři využívající první ze dvou zmiňovaných stylů, předávají pracovníkům své vize a podporují je v samostatném řešení úkolů v cestě za dosažením skupinových cílů. Manažeři využívající kontrolu hlavně dohlíží na to, aby pracovníci plnily svou práci přesně a v zadaném termínu.

Poslední skupinou jsou *transformační* a *transakční* styly vedení. Transakční styl je založen na modelu „něco za něco“. Manažer nabízí svým podřízeným peníze, odměny a jistotu zaměstnání a očekává za to závazek dobře odvedené práce. Manažeři využívající transformační styl se snaží

motivovat pracovníky tím, že si práci mohou naplňovat své vyšší cíle a potřebu seberealizace.

Uvedené styly si manažeři volí vždy podle situace, přičemž nikdy nelze zvolit ideální styl vedení. Mezi faktory ovlivňující volbu stylu vedení patří typ organizace, povaha cíle, kterého je třeba dosáhnout, složení pracovní skupiny a v neposlední řadě osobnost manažera, který volbu stylu vykonává. Styly vedení zaměřené hlavně na zvládnutí daného úkolu (autokratický, transakční styl a styl využívající kontrolu) jsou obecně vhodnější v krizových situacích, kdy hlavní rozhodovací pravomoc náleží manažerovi. V každodenních obvyklých situacích, ve kterých záleží na atmosféře a práci v týmu, zase dosahují lepších výsledků manažeři využívající styly založené na rozvoj lidí a vztahů na pracovišti, mezi něž patří demokratický, transformační a delegující styl vedení (Armstrong, 1998, s. 33).

V odstavcích uvedených výše jsem popisovala různé styly vedení. Zároveň však s přihlédnutím na gender můžeme rozlišit *maskulinní* a *feminní* styly vedení. Tyto termíny jsou v tomto případě odděleny od pohlaví, jedná se pouze o styl vedení, existují tedy ženy využívající maskulinní techniky vedení a muži, jímž je vlastní feminní styl.

Maskulinní styl se vyznačuje tvrdým, autoritativním řízením, zaměřeným na konkurenci a individualismus. Feminní styl naopak inklinuje k demokratickému stylu vedení, využívá týmovou spolupráci, rozvoj a motivaci zaměstnanců. Tento styl se oproti maskulinnímu vyznačuje mírností a konformitou, pro maskulinní styl je naopak příznačná spíše agresivita. Původ těchto stylů je odvozen od mužské a ženské mentality a jejich typických vlastností vytvořených socializací. Pro tradiční společnost byl vždy charakteristický maskulinní styl vedení, ale v současnosti se už začíná prosazovat i feminní styl. Podle průzkumů se feminní styl vedení a ženy v řídicích funkcích vyskytují hlavně ve středně velkých podnicích, které se rychle mění a rozvíjejí. Opět nelze říci, zda je feminní či maskulinní styl řízení obecně vhodnější, vždy záleží na osobnosti manažera

a na situaci. Osvědčuje se však kombinace obou stylů (Šnýdrová, 2006, s. 66 - 70).

4.2 Dosahování genderové rovnosti na pracovištích

I přes to, že je patrný nárůst žen uplatňujících se v managementu, stále se jedná o výraznou menšinu. Příčiny horšího uplatnění žen v managementu jsem již nastínila v kapitole kariéra ženy (s. 14 – 16), nyní se tedy zaměřím na postupy prosazující rovnost na pracovištích.

Jedním z možných postupů prosazení rovnosti v zastoupení mužů a žen na pracovišti je zavedení *systému kvót*. Je to systém, podle kterého se musí naplnit stanovené minimum obsazovaných pozic ženami. V některých evropských zemích je již zaveden a využívá se zejména v manažerských sférách. V jiných zemích se o tomto systému diskutuje hlavně kvůli problému pozitivní diskriminace. Zavedení těchto kvót by mohlo mít za následek odchod některých pracovníků z důvodů jejich pocitu, že s nimi bylo jednáno nespravedlivě a že ženy na vyšších pozicích své posty získaly spíše díky systému kvót než díky svým schopnostem. Systém kvót má však i své kladné stránky, mezi něž patří možnost vytvoření vzorů osobností a jednání, se kterými by se ženy mohly identifikovat. Některé organizace prosazují větší účast žen ve vedení i bez potřeby kvót kvůli přínosu ženského pohledu na vedení lidí (Šnýdrová, 2006, s. 76 - 77).

Problémem rovnosti v zastoupení nejenom žen, ale zároveň i různých jiných menšin na pracovištích se zabývá *diversity management*. Organizace využívající diversity management vědomě vytváří týmy složené z lidí, odlišujících se věkem, rasou, pohlavím či národností. Rozdílné schopnosti, zkušenosti a jiné úhly pohledu totiž přispívají k inovativnosti a kreativité týmu. Organizacím tedy diversity management přináší maximální využití potenciálu lidí v různorodých skupinách a vytvoření image atraktivního a moderního zaměstnavatele. V českém prostředí se diversity management zatím moc nevyužívá, i když ho sem přinášejí např. dceřiné firmy amerických společností (Šnýdrová, 2006, s. 77 - 78).

Dalším trendem v oblasti zavedení rovnoprávnosti žen a mužů v organizaci je *Genderový mainstreaming* (mainstream znamená v překladu z angličtiny hlavní proud). Jedná se o strategii integrace priorit a potřeb žen a mužů v organizaci. Genderový mainstreaming se zaměřuje na biologickou i sociální rozdílnost mužů a žen, přičemž se snaží vyhnout stereotypizaci či zjednodušování ženských a mužských rolí. Jako metody podpory gender mainstreamingu se využívají statistiky členěné podle pohlaví, vyhodnocení genderových dopadů a metoda 3Z.

Metoda statistik členěných podle pohlaví napomáhá organizaci zjistit, jak je na tom v oblasti zastoupení zaměstnaných mužů a žen. K tomu slouží rozřídění všech údajů a statistik podle pohlaví. Vyhodnocení genderových dopadů je preventivní metodou odhadující, jaké dopady budou mít určitá rozhodnutí na gender v organizaci.

Metoda 3Z je založena na systematickém shromažďování informací o tom, jak si stojí muži a ženy na pracovišti. Název této metody 3Z je odvozen ze tří kroků, které tuto metodu provázejí. První Z znamená *zastoupení* (zjištění podílu mužů a žen v každém oddělení organizace), druhé Z jsou *zdroje* (zjištění rozdělení zdrojů, jakými jsou např. peníze, prostor či technika mezi ženy a muže). Posledním Z jsou *závěry*, které shrnují zastoupení a zdroje a napomáhají k zjištění příčin nerovností na pracovišti (Křížková, Pavlica, 2004, s. 103 - 105).

Politika gender mainstreamingu je sice v České Republice podporována, jsou přijaty normy a zákony k prosazování rovných příležitostí, ale její faktické naplňování není příliš dostatečné. Mělo by se zvýšit povědomí občanů České Republiky o této problematice např. skrze média či aktivnější prosazování této politiky nejen v rámci státní správy, ale i u dalších soukromých organizací a firem (Šnýdrová, 2006, s. 91 - 92).

5 DISKRIMINACE ŽEN NA PRACOVÍŠTÍCH

Diskriminace na pracovištích je bohužel stále aktuálním a ožehavým tématem. Podle mého názoru je diskriminací i platové znevýhodnění (v případě, kdy za stejně vykonanou práci obdrží dva lidé různou odměnu). S platovým znevýhodněním se ženy setkávají podle mého mínění dodnes a český pracovní trh není výjimkou. Přesto mi finanční znevýhodnění nepřipadá jako nejhorší forma diskriminace, pokud beru v potaz psychické či fyzické týrání na pracovišti či sexuální obtěžování. To však, doufám, nejsou zdaleka tak rozšířené formy diskriminace. Všechny tyto formy se v dalších odstavcích pokusím nastínit.

Mluvíme-li o diskriminaci žen, musíme se zaměřit na ekonomické znevýhodnění a diskriminaci žen v podobě genderově segregovaného pracovního trhu z hlediska rozdělení placené i neplacené práce. Ženy pracují většinou na hůře placených místech, jejichž hodnota je dále snižována jejich označením za femininní. Dále je stále nepříliš oceňována neplacená práce v domácnosti, dochází ke znevýhodňování kvůli biologické dispozici rodit děti a vytvářejí se neviditelné bariéry pro odborný i kariérový postup žen (Křížková, Maříková, Uhde, 2006, s. 14, 19).

Počet žen v top managementu je stále minimální, jejich postup většinou limituje i homogenní, solidární a neústupná konkurence ze strany mužů. Zaměříme-li se na diskriminaci žen na manažerských pozicích, nemůžeme přehlédnout dopad absence žen v řídicích postech na celou organizaci. Sinclairová, zabývající se problematikou žen na pozicích středního a vyššího managementu v souvislosti s diskriminací, definovala čtyři fáze vývoje organizace. V první fázi není ještě absence žen v řídicích pozicích vnímána jako problém, kterým by se vedení mělo zabývat. Ve druhé fázi se tím už vedení začne zabývat, ale domnívá se, že za absenci žen v řídicích pozicích může špatná adaptace žen na mužské normy. Třetí fáze je uvědomění si ztráty dobrých pracovníků a obrácení se na zkušené zaměstnankyně, aby pomohly s řešením problému žen na pracovišti.

Poslední fází je přijetí nové kultury a změna postojů řídicích pracovníků k účasti žen ve vedení, zjištění že nepřítomnost žen v managementu může signifikovat hlubší sociálně-kulturní problémy organizace (Šnýdrová, 2006, s. 73 - 74).

Problém diskriminace na pracovištích určitě není možné vyřešit nějakým rychlým a konečným řešením. Lze ho však částečně řešit postupy podporujícími rovnost na pracovištích, které jsem uvedla v předchozí kapitole a zapojením celé organizace do řešení tohoto problému.

5.1 Sexuální obtěžování na pracovištích

Termín sexuální obtěžování by se dal vymezit jako jakákoliv forma nevídaného verbálního či neverbálního chování sexuální povahy s cílem ohrožení důstojnosti osoby. Pod pojem sexuální obtěžování tedy spadá fyzické násilí (využití fyzické síly proti jiné osobě nebo skupině, které vede k fyzickému, sexuálnímu či psychickému poškození). Do této skupiny patří také obtěžování (harassment), zastrašování a tyranie (bullying) a psychologické násilí. Tyto formy obtěžování probíhají hlavně s využitím mocenské převahy vůči osobě či skupině, které ústí v morální, duševní či sociální ublížení (Křížková, Maříková, Uhde, 2006, s. 9).

Sexuální obtěžování je významným problémem poukazujícím na roli sexuality v organizacích a patří mezi diskriminační mechanismy na pracovišti. Sexuální obtěžování je faktorem významně ovlivňujícím postavení mužů a žen v práci, jejich pracovní dráhu, finanční ohodnocení a standard pracovního komfortu. Oběti sexuálního obtěžování na pracovišti bývají vystavovány mnoha negativním důsledkům, jakými jsou déle trvající stres, slabé uspokojení z práce, zvýšená tendence opustit zaměstnání vedoucí až k rozvázání pracovního poměru (Křížková, Pavlica, 2004, s. 97).

Ze zahraničních průzkumů vyplývá, že jsou nejčastěji postihovány sexuálním obtěžováním ženy ze strany mužů, i když se vyskytují i případy obtěžování mužů a obtěžování ze strany stejného pohlaví. Sexuální

obtěžování bývá často skryté, oběti se ho bojí často odtajnit kvůli udržení svého pracovního místa či zisku (Křížková, Pavlica, 2004, s. 97).

Výsledky různých studií ukazují, že k sexuálnímu obtěžování dochází častěji v prostředí, kde mezi pracovníky převažují muži (tradiční mužské sektory a obory). Tam kde je vyrovnanější zastoupení mužů a žen na pracovištích, bývá sexuální obtěžování málo časté. To však neznamená, že by v takovýchto organizacích bylo sexuální obtěžování vyloučeno (Křížková, Pavlica, 2004, s. 98).

Zajímavé jsou reakce zaměstnavatelů na oznámení sexuálního obtěžování. V převážné míře dávají přednost tichého vyřízení stížnosti prostřednictvím soukromých prostředníků. Jako efektivní se ukázala aktivní a otevřené řešení sexuálního obtěžování, které vede i ke snižování četnosti tohoto problému. Některé americké společnosti se snaží o prevenci sexuálního obtěžování tím, že jednoduše zakazují sexuální vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti, a to dokonce i tehdy, když jde o oboustranně chtěné vztahy. Někteří zaměstnavatelé zase vyžadují, aby spolupracovníci chtějící navázat vztah, podepsali smlouvu o oboustranně chtěném vztahu. Chtějí se tak ochránit před soudním řízením. Nejvyšší soud v USA totiž v roce 1998 stanovil verdikt, který uznává potencionální odpovědnost zaměstnavatelů za nevhodné sexuální chování nadřízených vůči zaměstnancům. Aby se této odpovědnosti mohli bránit, musí američtí zaměstnavatelé dokázat, že učinili veškerá opatření zabráňující sexuálnímu obtěžování (Renzetti, Curran, 2003, s. 285 – 286).

Můžeme rozlišovat dvě formy sexuálního obtěžování. První formou je *obtěžování pro něco*, kdy je sexuální „služba“ požadována jako úplatek za postup na určitou pracovní pozici či přístup ke zdroji nebo jako „cena“ za udržení současného stavu (udržení si pracovního místa nebo výhod). Takovéto sexuální obtěžování může být součástí fenoménu skleněného stropu (termín jsem rozebrala v kapitole Kariéra ženy). U tohoto typu sexuálního obtěžování bývají nejčastějšími pachateli nadřízení muži vůči podřízeným ženám (Křížková, Pavlica, 2004, s. 97 - 98).

Druhou formou sexuálního obtěžování na pracovišti je *nepřátelské prostředí*, tato forma zahrnuje všechny typy chování a projevů sexuální povahy, které znepříjemňují pracovní výkon nebo vytvářejí urážející či nepříjemné podmínky na pracovišti. Může jít např. o sexuální nápisy, pornografické fotografie, kalendáře nebo časopisy vystavené na pracovišti. K tomuto sexuálnímu obtěžování dochází ve většině případů ze strany spolupracovníků (Křížková, Pavlica, 2004, s. 98).

Sexuální obtěžování bývá často velmi těžce prokazatelným jevem, možná i proto řada obětí obtěžování nepodává žádné oficiální stížnosti. Mnoho žen tedy raději zaměstnání ukončí než by problém řešily s vedením společnosti (Renzetti, Curran, 2003. s. 285).

Sexuální obtěžování bývá někdy vnímáno jen jako projev sexuální přitažlivosti, tento problém je však mnohem závažnější. Často bývá projevem zneužití mocenského postavení, nemístným a nepatřičným využitím moci, které svou oběť degraduje a izoluje od ostatních. Možnost beztrestného sexuálního obtěžování často něco vypovídá o organizaci, ve které k tomu dochází a o jejím postoji k ženám ve společnosti (Křížková, Maříková, Uhde, 2006, s. 11).

6 MANAŽERKA A STRES

Lidé pracující na manažerských postech bývají obecně více vystavováni stresu. Ženy manažerky jsou však ohrožovány stresem ještě více než muži. Průzkumy ukázaly, že ženy manažerky trpí často konfliktem rolí, kdy se při vysoké pracovní zátěži ještě musí věnovat domácím povinnostem. Na vyšších pozicích mohou pociťovat důsledky tokenismu, izolaci a nedostatečnou akceptaci ze strany svých mužských spolupracovníků. Stresující může být i nedostatek ženských manažerských modelů a nutnost se prosadit a udržet se v mužském prostředí. Pracovní prostředí může být zdrojem stresu, na druhou stranu průzkumy ukazují, že i pomáhá k udržení psychické pohody například nárůstem sociálních kontaktů. Ženy manažerky se však můžou setkat i s nedostatkem sociální podpory a to i ze strany svých mužských protějšků. Mohou mít tak sklon k negativním psychickým pocitům a stavům, jakými jsou deprese, úzkost, rozladěnost, emoční labilita či zlost. Častěji než muži také trpí různými somatickými obtížemi spojenými se stresem, mezi které patří například bolesti hlavy, poruchy spánku, žaludeční obtíže, nechutenství či naopak tendence k přejídání (Šnýdrová, 2006, s. 114 - 116).

6.1 O stresu

Stres by se dal definovat jako nespecifická odpověď organismu na zátěž, která je kladena na organismus. Koncept stresu je v první řadě biologický. Reakce organismu na stres jsou nouzovými opatřeními pro zvládnutí situace a obnovení stability organismu. Člověk se dostane do stresové situace, působí-li na něj intenzivní podnět delší dobu či pokud je v nepříjemné situaci, z níž nemůže najít východisko. Pojmem stres se označuje jak zátěž na organismus (stresor), tak stav organismu. Můžeme rozlišit stres prospěšný (eustres) a stres škodlivý (distres) podle toho, jaký má dopad na organismus (Šnýdrová, 2006, s.118 – 119).

Stres bývá obvykle vyvolán stresory, událostmi jež lidé vnímají jako ohrožení své tělesné nebo duševní pohody. Mezi největší stresory patří smrt partnera, rozvod, rozchod manželů či odnětí svobody. Stres nám však mohou navodit i takové situace, jakými jsou např. sňatek, zahájení či ukončení studia či změna osobních zvyků. Liší se však mírou dopadajícího stresu. Každou změnu vyžadující přizpůsobení lze vnímat jako stresovou. Mezi stresory lze najít i pozitivní události, negativní události mají však na psychické a fyzické zdraví mnohem větší dopad. Hranice zvládání stresu je pro každého jedince jiná, ovlivňují ji kulturní zvyklosti a může se měnit v průběhu let (Atkinson, 2003, s. 486 – 491).

Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím reakce na různé události a situace je *osobnost* jedince. Odolnost vůči stresu pak určují hlavně hodnoty, postoje a vzorce chování individuality. Zásadní roli pak hraje *hodnotový systém*, který je nehlouběji uloženou složkou osobnosti a je utvářen už v raném dětství prostřednictvím nejbližších osob. Je to pravděpodobně nejméně pružná složka osobnosti. Chování je přímým odrazem těchto hodnot a postojů a poukazuje i na postoj člověka k sobě samému. Z vlastního sebenáhledu může vyplývat i původ stresu, který může zapříčiňovat například malá sebeúcta, vysoká citlivost, perfekcionismus, negativní sebehodnocení či neschopnost smířit se s nezměnitelnými věcmi a událostmi. Tyto faktory můžou vyvolat zlost, strach, úzkost či agresivitu, jejichž potlačením může člověk sám sebe neblaze poškodit (Šnýdrová, 2006, s.123).

Z hlediska reakce na stres můžeme rozlišit dva typy osobnosti. První *typ A* je mnohem náchylnější na stres než druhý *typ B*. Typ A se vyznačuje dynamikou, soutěživostí a agresivitou. Je ambiciózní, tvrdě pracuje a stanovuje si vysoké cíle, které chce v co nejkratším čase dosáhnout. Je netrpělivý, nejraději vykonává dvě činnosti najednou a neumí relaxovat. Druhý *typ B* je skoro úplným opakem typu A. Charakterizuje jej rozvážnost, klidnost, uvolněnost. Není otevřeně ambiciózní, ačkoliv se v životě snaží něčeho dosáhnout, nechává si dostatek prostoru pro své

zájmy a koníčky. Tento typ je mnohem méně ohrožen stresem a srdečními chorobami. Našli bychom jen málo osob s vyhraněným typem A nebo B, proto je ještě vytvořen typ X, který je smíšený. Obecně je však každá osoba trochu náchylnější buď k typu A nebo k B (Šnýdrová, 2006, s.124).

6.2 Obranné mechanismy zvládání zátěže

Pokud se jedinec dostane do zátěžové či stresové situace, často se u něj nevědomky spustí *obránné mechanismy*. Tyto mechanismy situaci nezmění, ale mění způsob, jakým ji jedinec vnímá nebo jak o ni přemýšlí. Všechny obranné mechanismy tak obsahují prvek sebeklamu. Každopádně nám však pomáhají překonat nepříjemné situace, dokud je nejsme schopni vyřešit či se k nim postavit přímo. Obranné mechanismy občas využívá každý, mezi běžné obranné mechanismy patří vytěsnění, racionalizace, reaktivní formace, projekce, intelektualizace, přesunutí (sublimace) a popření (Atkinson, 2003, s. 513 – 514). Postupně se je tu pokusím rozebrat.

Hlavní charakteristikou *vytěsnění* je vyloučení příliš ohrožujících nebo bolestných impulzů či vzpomínek z vědomí. Freud považoval vytěsnění za základní a také nejdůležitější obranný mechanismus. Nejčastěji se vytěsňují vzpomínky, které vyvolávají pocity studu, viny či ty, které vedou k sebepodceňování. Zcela vytěsněné vzpomínky či impulzy si jedinci přestanou uvědomovat. S vytěsněním bývá často spojováno *potlačení*, které se ale od vytěsnění liší tím, že jde o vědomý proces. Vytěsnění i potlačení mohou mít velmi špatné dopady na jedince, kterým se při snaze o potlačení mohou jejich špatné zážitky vracet v ještě větší míře a tím se jimi více trápí a zaobírají než kdyby svá traumata například sdělili jiným osobám (Atkinson, 2003, s. 513 – 514).

Dalším obranným mechanismem je *racionalizace*, která je založena na přidělení logických nebo sociálně žádoucích motivů tomu, co děláme, vlastně si tedy ospravedlníme sami před sebou své jednání. Racionalizace dokáže zmírnit naše zklamání, když se nám nepodaří dosáhnout cíle a

poskytuje přijatelné motivy, pokud např. jednáme impulzivně, bez rozmyslu (Atkinson, 2003, s. 515).

Reaktivní formace je další formou mechanismu, která se projevuje tak, že se jedinec snaží skrýt silnou pohnutku před sebou samým tím, že tvrdí a vyjadřuje přesný opak. Příkladem využití tohoto mechanismu je, když čerstvě vyléčený alkoholik začne odsuzovat každého, kdo alkoholu holduje, ze strachu aby své závislosti znovu nepropadl (Atkinson, 2003, s. 515).

Častým obranným mechanismem je i *projekce*, která nás chrání před uvědoměním si vlastních špatných vlastností tím, že je připisujeme ostatním. Tím že ostatním přisoudíme špatnou vlastnost, si ji sami spíše odpustíme. Jedná se vlastně o jednu z forem racionalizace, která je ale tak rozšířená, že se často uvádí odděleně (Atkinson, 2003, s. 515).

Další metodou je *popření*, které jedinec využije, pokud se nedokáže smířit s danou situací. Nepřipustí si např. že je v ohrožení života a tím získá čas a chladný rozum, aby se se situací dokázal vyrovnat.

Intelektualizaci využívají hlavně osoby, které se každodenně setkávají s emočním vypětím (např. lékaři setkávající se s umírajícími pacienty). Intelektualizace totiž pomáhá k získání emočního odstupu pomocí abstraktních a intelektuálních termínů.

Poslední z uvedených mechanismů je *sublimace*, převedení napětí ze stresu či negativních stavů z objektu, který nám napětí způsobil na něco jiného. Příkladem může být vybití si agrese ve sportu či umění. Sublimace sice přímo neeliminuje frustrování impulzy, ale pomáhá ke snížení napětí (Atkinson, 2003, s. 515 – 516).

6.3 Techniky zvládání stresu

V této podkapitole rozeberu jednoduché a zároveň efektivní techniky snižující dopady stresu.

Jednou z technik je *biologická zpětná vazba*, při které dostává jedinec informace o určité proměnné svého fyziologického stavu a potom se

pokouší tento stav změnit. Je to technika při níž nejdříve potřebujeme lékařskou pomoc a využívají se k ní elektrody. Pomáhá ale například k eliminaci bolestí hlavy. Tato metoda se musí nacvičovat po dobu čtyř a osmi týdnů, po které jedinec reguluje svůj stav napínáním a uvolňováním svalů (Atkinson, 2003, s. 517).

Další technikou je *relaxační trénink*, pro který je klíčové uvolnění jedince. Touto metodou jde dokonce ovlivnit srdeční frekvenci či krevní tlak. Jedinec se při této technice musí naučit vnímat své tělo a dokázat postupně uvolňovat svaly.

Účinnou technikou zvládání stresu je *meditace*, která jedinci pomáhá se uvolnit a snížit fyziologickou aktivitu. Při této technice se snižují dechové frekvence, klesá spotřeba kyslíku, méně se vylučuje oxid uhličitý, snižuje se frekvence srdeční činnosti a stabilizuje se proudění krve (Atkinson, 2003, s. 518)

Jedním z nejběžnějších způsobů uvolňování stresu je fyzické cvičení. Průzkumy, které proběhly roku 1999 na Coloradské univerzitě v Boulderu, prokázaly, že pravidelná mírná fyzická aktivita pomáhá snižovat hladinu noradrenalinu, uvolňovaného při stresové situaci. Pravidelné cvičení také pomáhá snížit negativní účinky stresu a zvýšit obranyschopnost organismu proti infekcím (Joshi, 2007, s. 131).

7 ZÁVĚR

Doufám, že tato práce byla stejným přínosem pro čtenáře jako byla pro mne, když jsem ji vypracovávala. Podle mého názoru jsem naplnila cíle práce, které jsem avizovala v úvodu a věřím, že jsem aspoň rámcově uvedla čím dál více aktuální téma ženy v managementu. Ačkoliv je zastoupení žen na manažerských pozicích stále mizivé, je zřetelný trend nárůstu počtu žen usilujících o manažerská místa. Proto se stávají aktuálními otázky kombinace pracovního a rodinného života či diskriminace žen v zaměstnání, tato i další témata jsem se proto snažila ve své práci zohlednit a vzájemně propojit. Mnohokrát se mi totiž stalo, že se mi různé prvky prolínaly z jednoho oddílu do druhého. Například prvek založení rodiny velmi ovlivňuje pracovní dráhu ženy a samozřejmě se prolíná do nových trendů různých flexibilních forem zaměstnání, které umožňují slučitelnost práce s rodinou.

Celou práci jsem pojala hlavně z teoretického hlediska, ale domnívám se že jsem téma popsala celkem uceleně. Zaujalo mne například téma sociální odlišnosti mužů a žen a to, jak je chování a identita jedince závislá na socializaci a jeho nejbližším okolí. S tím jsou spojené i pohlavní stereotypy, které mohou jedinci znesnadnit i ulehčit jeho situaci a které je mnohdy těžké překonat.

Při zpracování této práce jsme se dozvěděla mnoho teoretických informací, které si možná později i ověřím v praxi. Doufám, že se pole managementu bude ženám otevírat a zpřístupňovat čím dál víc a že se bude eliminovat například diskriminace žen na pracovištích. Postupy dosažení rovnosti již existují, tak je jen na společnosti, na celkovém přístupu k zaměstnanosti žen, aby se tyto postupy a strategie začaly více uplatňovat v praxi. Doufám, že se to v dohledné době uskuteční, protože přístup tradičního „světa mužů“ začíná být překonáván. Možná se jednoho dne dočkáme chvíle, kdy zastoupení žen a mužů v řídicích pozicích bude rovnoměrné.

8 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

- ARMSTRONG, Michael. *Managing people, a practical guide for line managers*. 1. vyd. London: Kogan Page, 1998. 318 s. ISBN 0-7494-2612-8.
- ATKINSON, Rita L., ATKINSON, Richard C., SMITH aj. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
- JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, Alexandra. MACHOVCOVÁ, Kateřina aj. *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: Gender Studies, 2007. 60 s. ISBN 978-80-86520-23-0.
- KARSTEN, Hartmut. *Ženy – muži, genderové role, jejich původ a vývoj*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 184 s. ISBN 80-7367-145-X.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. DUDOVÁ, Radka. HAŠKOVÁ, Hana. MAŘÍKOVÁ, Hana. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005. 91 s. ISBN 80-7330-077-X.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. MAŘÍKOVÁ, Hana. UHDE, Zuzana. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006. 156 s. ISBN 80-7330-090-7.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.
- NITZSCHE, Isabel. *Jak rozumět a konkurovat mužům na pracovišti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 140 s. ISBN 80-247-1128-1.
- OAKLEY, Ann. *Sex, Gender and Society*. 1. vyd. London: Maurice Temple Smith, 1972. 218 s. ISBN 0-8511-7020-X.
- RENZETTI, Claire M., CURRAN, Daniel J. *Ženy, muži a společnost*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2.
- ŠINDLEROVÁ, Ivana. *Práce žen z domova v České Republice*. Praha: Evropská kontaktní skupina v ČR, 2006. 28 s. ISBN 80-239-7284-7.
- ŠNÝDROVÁ, Ivana. *Manažerka a stres*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 173 s. ISBN 80-247-1272-5.

ŠTIKAR, Jiří. RYMEŠ, Milan. RIEGEL, Karel. HOSKOVEC, Jiří. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.

JOSHI, Vinay. *Stres a zdraví*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 156 s. ISBN 978-80-7367-211-9.

VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.